

**UMA ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL EM COOPERATIVAS
AGROPECUÁRIAS SOB A PERSPECTIVA DA ORGANIZAÇÃO DO
QUADRO SOCIAL**

*UN ANÁLISIS DE LA GESTIÓN SOCIAL EN COOPERATIVAS AGROPECUARIAS
EN LA PERSPECTIVA DE LA ORGANIZACIÓN DEL CUADRO SOCIAL*

Alex dos Santos Macedo¹
Diego Neves de Sousa²
Michele Silva Costa³
Cleiton Silva Ferreira Milagres⁴

¹ **Universidade Federal de Viçosa**
alexmacedo.ufv@gmail.com

² **Embrapa Pesca e Aquicultura**
diego.sousa@embrapa.br

³ ⁴ **Universidade Federal do Tocantins**
michele2_sc@yahoo.com.br, cleiton.milagres@mail.uft.edu.br

RESUMO

A Organização do Quadro Social é uma ferramenta estratégica da gestão social de cooperativas, que consiste num processo sistemático de comunicação e integração entre cooperados e conselho administrativo, operacionalizado através de um comitê educativo. Assim, este artigo objetiva entender o funcionamento do processo de comunicação entre cooperativas agropecuárias e produtores rurais, viabilizado pela gestão social através do processo de Organização do Quadro Social. A pesquisa realizada teve caráter exploratório descritivo e utilizou-se de um estudo de caso numa cooperativa agropecuária de Minas Gerais. Entrevistas, aplicação de questionários, dados secundários e observação participante foram as técnicas de coletas de dados utilizadas para se chegar aos resultados, os quais indicam que o trabalho de OQS potencializa as atividades agroindustriais se bem articuladas entre as organizações do mesmo sistema, mas ao mesmo tempo revela que falta um planejamento das atividades de educação cooperativista. Conclui que essa ferramenta promove um maior envolvimento entre os membros da cooperativa, elimina o distanciamento entre cooperativas e associados, promove a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, da produção e da produtividade.

Palavras-chaves: Cooperativismo; gestão cooperativa, educação cooperativista, comunicação.

RESUMEN

La Organización del Cuadro Social es una herramienta estratégica de la gestión social de cooperativas, que consiste en un proceso sistemático de comunicación e integración entre cooperados y consejo administrativo, operacionalizado a través de un comité educativo. Así, este artículo pretende entender el funcionamiento del proceso de comunicación entre cooperativas agropecuarias y productores rurales, viabilizado por la gestión social a través del proceso de Organización del Cuadro Social. La investigación realizada tuvo carácter exploratorio descriptivo y se utilizó de un estudio de caso en una cooperativa agropecuaria de Minas Gerais. Entrevistas, aplicación de cuestionarios, datos secundarios y observación participante fueron las técnicas de recolección de datos utilizadas para llegar a los resultados, los cuales indican que el trabajo de Organización del Cuadro Social potencializa las actividades agroindustriales si bien articuladas entre las organizaciones del mismo sistema, pero al mismo tiempo revela que falta una planificación de las actividades de educación cooperativista. Concluye que esta herramienta promueve una mayor

participación entre los miembros de la cooperativa, elimina el distanciamiento entre cooperativas y asociados, promueve la socialización de los cooperados, la mejora de los servicios de asistencia técnica, la producción y la productividad.

Palabras-claves: Cooperativismo; Gestión cooperativa, educación cooperativa, comunicación.

INTRODUÇÃO

Diferenciada por sua “dupla natureza” (Draheim, 1955), a sociedade cooperativa é sempre desafiada a atingir em sua gestão, simultaneamente, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, a princípio, mais complexa e distinta de outras formas de organização. No caso da gestão econômica, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos financeiros dos associados do empreendimento coletivo, além de se preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, de produção, marketing, entre outros. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados, como forma de promover a participação desses em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaços nas instâncias participativas. Além disso, com a cooperação como base de suas práticas, a eficiente gestão social é o que garante à sociedade cooperativa cumprir com o seu imperativo democrático, base pela qual se diferencia das demais organizações econômicas.

Neste contexto, pretende-se entender o funcionamento do processo de comunicação entre as cooperativas agropecuárias e os produtores rurais, viabilizado pela gestão social através do processo de Organização do Quadro Social (OQS). Para isso, será utilizado um estudo de caso, tendo como exemplo empírico uma cooperativa agropecuária que realiza há anos trabalhos de OQS.

REFERENCIAL TEÓRICO

As cooperativas agropecuárias são organizações tradicionais do espaço rural que possuem capacidade de intervir na realidade social da população que aí está inserida. Elas têm que dar respostas econômicas num cenário competitivo, como ocorre com a maioria das organizações, em outras palavras, são intermediárias das economias de seus cooperados, beneficiando-os com melhores condições de negociação de preços junto à indústria de insumos e ganhos na venda de sua produção, podendo também se articular com outras organizações para promover a agregação de valor de seus produtos ou serviços. Assim, a cooperativa é um dos atores locais que busca cumprir a função de promover melhores condições de vida para seus associados.

As organizações cooperativas podem fazer parte de uma Central – como no caso da organização estudada à qual integram-se verticalmente. Ao serem incorporados, os produtores rurais, cooperativas singulares e a central de cooperativas passam a fazer parte de um único sistema de cooperativas, mediante o qual a produção dos associados (oferta) sofre processos de agregação de valor que lhe permite atender à demanda de forma que se obtenham maiores benefícios para os cooperados. Trata-se de sistemas de coordenação entre dois ou mais estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis no qual o desafio enfrentado por este modelo é ordenar a cadeia produtiva de forma eficiente e eficaz. Essas adequações são percebidas na medida em que essas organizações conseguem atender às necessidades dos consumidores, captando sua preferência, de forma que permita aos associados produzir em função das demandas e dos perfis solicitantes, para praticarem melhores preços pela sua produção. Logo, para que as cooperativas tragam resultados econômicos, financeiros e sociais para os cooperados é necessário, em primeira instância, um trabalho que permita que, uma vez percebidas as preferências dos consumidores e adequadas às tecnologias agroindustriais, se transfiram essas informações para os demais elos dessa cadeia de valor, em especial, aos cooperados. Destarte, para que haja adequação da oferta da matéria prima às especificações do produto final é necessário um “controle do fluxo de informações, para responder agilmente às condições impostas pela demanda” (AMODEO, 2006, p 160). Paralelamente, é necessário que as características e problemáticas da oferta (a realidade e potencialidade da produção dos cooperados) sejam especialmente consideradas para se posicionar adequadamente nos

mercados, o que exige uma gestão de cooperativa profissionalizada, redução de custos e processos de melhoria constante na qualidade.

As cooperativas trazem em si uma grande especificidade na forma de organização, já que atuam simultaneamente como empresas e associações que devem ser igualmente priorizadas para que se consiga uma gestão exitosa (Amodeo, 2006). Uma gestão que enfatiza a perspectiva empresarial é importante para atingir os objetivos econômicos dos associados de uma cooperativa, porém é de vital importância sua complementação com uma gestão social igualmente destacada, a fim de estimular uma participação efetiva e eficaz dos associados, implementar a gestão democrática da organização, aprimorar os fluxos de comunicação, divulgar e vivenciar seus princípios, promovendo, dessa maneira, a realização de uma adequada gestão cooperativa. Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, uma abordagem pouco estudada refere-se à investigação dos elementos que contribuem simultaneamente para o fortalecimento da gestão social.

Sousa *et. al.* (2014) relata que a gestão social é o principal gargalo encontrado na gestão de cooperativas. Foi identificado que uma eficaz comunicação entre cooperativa e cooperado permite articular adequadamente a cadeia de valor para obter os melhores resultados para ambos. Neste prisma, gestão social e gestão empresarial são duas faces da mesma moeda, ou melhor, são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito, como assevera Amodeo (2006). Entendendo gestão social cooperativa como um “campo de conhecimentos, métodos e práticas que tem como objetivo o desenvolvimento do relacionamento dos cooperados com a cooperativa; desenvolvimento dos sentimentos de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre os associados e a cooperativa” (*IDEM*, p. 163), a organização cooperativa necessita estar administrada de tal modo que os dois tipos de gestão, a social e a empresarial, sejam complementares e igualmente promovidas para cumprir com os objetivos das organizações em questão.

A educação cooperativista cumpre o papel de atuar simultaneamente na gestão social e gestão empresarial implementando processos permanentes de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa. Desse modo, a realização de um bom trabalho de educação cooperativista poderá conduzir à solução de outros problemas decorrentes na gestão das cooperativas.

Para Schneider (2003),

a educação e a capacitação são indispensáveis em qualquer instituição, mas nas cooperativas elas são questão de sobrevivência. Sem essas, as atividades cooperativas são desvirtuadas ou até absorvidas pelo sistema socioeconômico e pelo processo social dominante que é a concorrência e o conflito. (SCHNEIDER, 2003, p. 13).

Segundo Valadares (2009), educação cooperativista é o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Este conceito não se limita, apenas, a pregar a doutrina e a defender os princípios cooperativistas, mas se refere quanto à questão de capacitar os associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia-a-dia da cooperativa de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados e como associação de forma a promover seu desenvolvimento.

A comunicação e a educação não são práticas recentes do cooperativismo. Elas estão entrelaçadas no desenvolvimento do movimento desde sua origem e integram a própria natureza da organização em ações cooperativas, o que pressupõe uma importância cada vez mais significativa na efetivação da gestão (Frantz, 1983). Dessa forma, o desenvolvimento de uma cooperativa, segundo Valadares (2009), está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista.

Dentro dessa conformidade, o referido autor especifica que, em especial, no caso de cooperativas agropecuárias a comunicação e a educação são operacionalizadas, sobretudo, por meio da Organização do Quadro Social. Esta ferramenta envolve a implementação de comitês educativos,

também conhecidos como núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, que têm como meta proporcionar uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. Este trabalho permite que os dirigentes interajam com os cooperados e discutam em conjunto seus planos e propostas de trabalho, seus objetivos e metas, as informações sobre a realidade econômico-financeira da cooperativa e dos associados, as tendências dos mercados e, juntos, procurem encontrar a solução para os problemas tanto da cooperativa quanto dos cooperados, conseguindo, desta forma, benefícios para os associados e para a cooperativa. Além disso, a OQS é além de uma significativa ferramenta de gestão social, um locus para o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permit sustentar uma efetiva comunicação e capacitação, adequadas à realidade de cada cooperativa e dos seus associados.

Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades), e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995, p. 30).

Esta nova instância de poder, possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, já que as estruturas formais de participação como Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal mostram-se ineficientes ou inadequados, dada a formalidade que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995). Este trabalho de OQS gera uma transformação nas correlações de forças antes identificadas, o que demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão de uma organização cooperativa, pontuam Freitas *et. al.* (2010).

Diante do exposto, observa-se a necessidade da participação de todos os agentes (produtores, cooperativas singulares e central) na moderna administração de cooperativas. Estas organizações, conforme explicou Amodeo (2006), têm a função crucial de articuladora dos sinais do mercado na orientação de uma adequada resposta produtiva que permite aos seus cooperados obter o melhor resultado possível. Assim, entende-se que o trabalho de OQS potencializa as atividades agroindustriais, fortalece as potencialidades das cadeias de valor e articula o sistema de comunicação e os fluxos de informação no ambiente da cooperativa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de caráter exploratório-descritivo, envolvendo uma análise qualitativa e quantitativa (estatística descritiva), e teve como base um estudo de caso em uma cooperativa agropecuária no estado de Minas Gerais, filiada a uma central de cooperativas de leite. De acordo com Marconi e Lakatos (2007), o estudo de caso é construído por meio de um levantamento mais profundo de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, além de reunir o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa com o objetivo de apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

Para obtenção dos dados, foram realizadas no total de quatro entrevistas, sendo duas entrevistas semi-estruturadas, uma com quem ocupa o cargo de Assessor de Comunicação com o

Produtor Rural e a outra com uma jornalista, ambas da Cooperativa Central. Enquanto que na cooperativa singular foram realizadas também duas entrevistas, uma com o Diretor Presidente e a outra com o Assessor de Comunicação responsável pelo trabalho local da Organização do Quadro Social. Também, foram aplicados 44 (quarenta e quatro) questionários aos produtores de leite cooperados. Além desses procedimentos, fez-se um levantamento de dados secundários em referências bibliográficas, artigos, dissertações, teses, livros, relatórios que tratassem do tema pesquisado. Posteriormente, utilizou-se também da observação participante, realizada pelo pesquisador nas reuniões dos grupos que fazem parte da OQS, além de conversas informais com os demais produtores de leite.

A cooperativa escolhida desenvolve junto a seus associados há mais de (vinte) anos um trabalho de OQS, que é considerado um importante instrumento de comunicação que maximiza o fluxo de informações entre os dirigentes da cooperativa e o seu quadro social. Realiza este trabalho com seus associados e familiares, constituindo, em sua área de ação, dez Comitês Educativos, sendo nove de produtores de leite e uma de produtores de café, nos quais ocorrem reuniões mensais. Diversas outras atividades são também organizadas com os 1.200 (mil e duzentos) produtores rurais associados.

O foco desta análise são os produtores de leite que entregam para a Central de Cooperativas de leite, que atualmente são 350 (trezentos e cinquenta) cooperados. A cooperativa está vinculada desde 2005 a essa Central, que é referência em estruturação estratégia entre cooperativas agropecuárias do segmento de leite no estado de Minas Gerais e, também, no Brasil.

Para obter uma amostra significativa e representativa dos associados à cooperativa neste estudo, utilizou-se o cálculo proposto por Martins (2002). O tamanho da amostra para ser significativa esta pesquisa foi de 42 (quarenta e dois) associados. Contudo, foram aplicados 44 (quarenta e quatro) questionários, o que ultrapassa o número encontrado de significância e qualifica a amostragem desta pesquisa.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A cooperativa em análise, verificou-se que 350 (trezentos e cinquenta) produtores direcionam sua produção para a Central, segundo dados da instituição. Desse total, 57,14% dos produtores participam das reuniões dos comitês e os demais (42,86%) não participam. Neste prisma, percebe-se que ainda existe uma quantidade expressiva de produtores que não participam dessas reuniões. Diante dessa situação, alguns questionamentos emergem: quais seriam os motivos dos produtores para não participarem? Não acreditam no trabalho dos grupos da OQS, ou não enxergam nenhum benefício? Será que não conhecem o projeto? Falta divulgação por parte da cooperativa? Ou, será que essas pessoas participaram anteriormente e foram desistindo, descredenciando do trabalho diante o que estava sendo apresentados a elas?

Explicou-se que as cooperativas agropecuárias podem ser um significativo instrumento de organização social para que o produtor rural melhore suas condições socioeconômicas e a qualidade de vida de suas famílias. Entre as possíveis vantagens da cooperativa está a venda de insumos a preços mais acessíveis e por permitir um melhor preço na venda da produção dos associados, além de poder implementar sistemas de agregação de valor aos produtos fornecidos por eles. Isso pode ser realizado na própria cooperativa ou conjuntamente com outras, ao unir-se numa Central cooperativa, uma organização de segundo grau na qual as singulares cooperam entre si.

Foi indagada a opinião sobre o papel das cooperativas singulares na articulação dessas três instâncias para formar o modelo central de cooperativas. As cooperativas singulares, devido a sua proximidade com seus produtores associados, segundo os relatos nas entrevistas, “prestam apoio produtivo ao produtor no sentido de informação, prestação de assistência técnica, facilitam o acesso a insumos a preços diferenciados”. Entretanto, questionou-se aos associados sobre os itens que eram mais relevantes na cooperativa, no qual cada associado poderia citar mais de um elemento. Primeiro, para aqueles que participam das reuniões nas comunidades, dentre os 29 (vinte e nove) que participam em relação aos 44 (quarenta e quatro) entrevistados, o mais importante é a compra

de insumos que recebeu 24 (vinte e quatro) frequências; logo atrás com 22 (vinte e duas) indicações ficou empatados a garantia de recebimento do leite vendido a central (solvência, capacidade de pagamento) e o relacionamento com outros cooperados; com 17 (dezessete) respostas foram mencionadas a segurança do mercado; o fornecimento de assistência técnica e as informações sobre o mercado lácteo que receberam 14 (quatorze) indicações, enquanto que o preço recebeu 4 (quatro) e outros itens que não estavam no questionário receberam 2 (duas) indicações, como exemplo o fato deles acreditarem no cooperativismo.

Em relação aos 15 (quinze) produtores de leite entrevistados que não participam (34,09%) das reuniões, opinam que as vantagens da cooperativa singular se expressam nos seguintes itens: empatados com 10 (dez) frequências estão a garantia de recebimento do leite vendido a central (solvência, capacidade de pagamento), o relacionamento com outros cooperados e a compra de insumos; também empatados com 5 (cinco) indicações estão as informações sobre o mercado de leite e a segurança do mercado; outros itens que não estavam no questionário receberam 3 (três) menções, como exemplo o fato deles acreditarem no cooperativismo; a assistência técnica recebeu 2 (duas) indicações e apenas um dos produtores indicou o preço. Essas informações reforçam o posicionamento supracitado, inclusive o fato dos produtores não considerarem o preço dos produtos com um dos principais itens em termos de importância, valorizando mais, por exemplo, o relacionamento entre os cooperados do que as cooperativas oferecem. Verificou também que as vantagens da gestão social são valorizadas tanto quanto as da gestão econômica.

Ao indagar sobre os objetivos do trabalho de OQS, como forma de comparar com o que é discutido na literatura, segundo relatos dos entrevistados, este trabalho tem por finalidade “formar novas lideranças, dar novos conhecimentos e também da realidade do cooperativismo, e o que é uma cooperativa e porque eles fazem parte de uma cooperativa”. Indo nesse encontro, Valadares (1995) explica que o comitê promove o aprimoramento das condições tecnológicas da produção pecuária, mas não prepara o associado para participar politicamente da gestão do empreendimento cooperativo.

Nesta pesquisa, buscou-se identificar as mudanças ocasionadas pela participação nas reuniões das comunidades, no qual se teve destaque para alteração na renda, no relacionamento dos cooperados entre si, no aumento da produção, no acesso a informação, na mobilização da comunidade, na defesa dos interesses e na assistência técnica que estavam atreladas à participação nas reuniões (Figura 1).

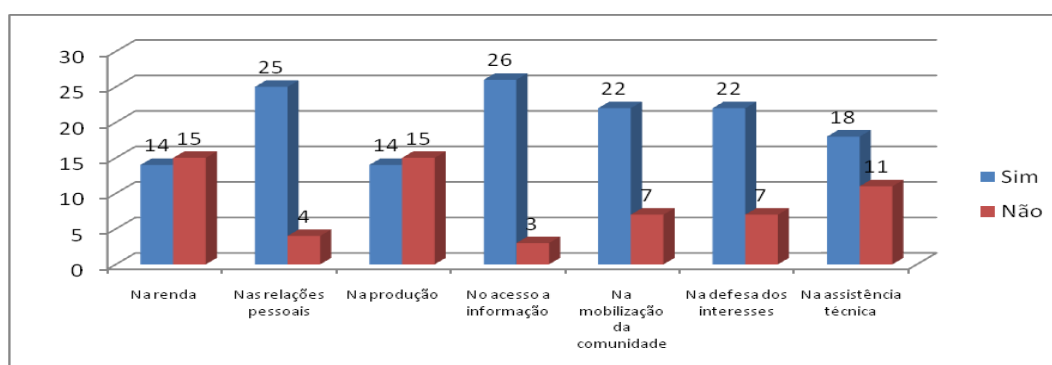


Figura 1 – Mudanças desde que começou a participar das reuniões
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados revelam um equilíbrio entre os cooperados que observaram mudanças significativas na renda e na produção devido a sua participação na OQS. Uma das justificativas é pelo fato de ter havido manifestações positivas ao indicarem maior acesso a informação e de terem observado mudanças no seu acesso a assistência técnica, no qual pensava-se que esses fatos influenciariam no aumento da produção e, conseqüentemente, na renda. Os produtores parecem negar esta relação, visto que, nas percepções auferidas, a produção e a renda não dependem da sua participação nas reuniões. Sofrem influência de outros fatores como, por exemplo, a genética do rebanho, a faixa etária, ao tempo de lactação, a ração consumida, entre outras. Não parecem

visualizar nas reuniões formas de buscar capacitação sobre como gerir esses fatores. Reconhecem também que a renda sofre influência dos custos de produção, do preço do leite recebido, entre outras variáveis, mas também não houve identificação de correlações de vantagens promovidas nas reuniões sobre o resultado econômico.

Dos entrevistados que participam dos comitês, 58,62% declararam receber alguma assistência técnica da cooperativa, enquanto 41,38% não recebem este tipo de serviço. Em relação aos entrevistados que não fazem parte da OQS, os dados são preocupantes, somente 26,67% declaram receber os serviços de assistência técnica, enquanto que 73,33% ressaltaram que não recebem.

A cooperativa estudada não disponibiliza serviço de assistência técnica, mas ajuda os produtores no custeio de parte deste serviço através de uma parceria com a Central. Os principais programas disponíveis são: Educampo Leite, Minas Leite e Balde Cheio. O primeiro foi implantado na cooperativa em 1996 com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico, social e tecnológico dos cooperados, trata-se de um modelo privado, em parceria com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, no qual é disponibilizado assistência gerencial e técnica aos produtores rurais e atende principalmente os grandes produtores, segundo os relatos dos entrevistados. O segundo programa é do Governo de Minas Gerais que busca modernizar a cadeia produtiva do leite atendendo principalmente aos pequenos produtores, ou seja, aqueles que produzem menos de 100 litros de leite por dia. Segundo os relatos, nenhum dos produtores entrevistados tinham produção abaixo deste valor, logo não participavam deste programa. E, por último, o programa Balde Cheio, executado pela Embrapa, tem o objetivo de capacitar técnicos e produtores rurais para melhorar a produção leiteira.

Os produtores que declararam receber assistência técnica fazem parte do programa Educampo Leite. Os principais motivos declarados pelos produtores que não recebem este serviço estão relacionados ao custo do mesmo, no quais afirmam que não teriam condições de arcar com sua parte do valor (1/3 um terço), mesmo a cooperativa arcando com um 1/3 (um terço) e a Central com o restante. Alguns desses produtores declararam como motivo da não participação a distância de suas unidades agrícolas, como também a baixa produtividade, o que faria com que o serviço acabasse pesando muito no seu orçamento. Isso demonstra que não parecem acreditar que esse custo possa ser compensado pelos resultados posteriores obtidos pela assistência técnica.

Verificou-se também a produtividade dos estabelecimentos agropecuários, no qual aqueles associados que participam das reuniões dos comitês educativos, em média, possuem uma maior produtividade 13,28 (treze vírgula vinte e oito) litros/vaca/dia, enquanto aqueles que não participam produzem 9,91 (nove vírgula noventa e um) litros/vaca/dia. Tais dados indicam que o fato dos membros dos comitês educativos receberem mais assistência técnica está relacionado com uma maior produtividade, visto que, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção ao longo do tempo torna-se mais fácil e eficiente.

O quadro abaixo reforça o argumento supracitado, conforme verifica na Figura 2, a partir da comparação das informações recebidas pela cooperativa. Infere-se que as pessoas que participam dos comitês educativos recebem mais informações que aqueles que não participam. Considera-se, portanto, que a informação é um dos mais importantes recursos da organização produtiva, sendo o principal ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender as exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender a essa demanda.

Com qual frequência o Sr.(a) costuma receber as informações da cooperativa?	Participam dos Com. Educativos					Não part. Dos Comitês Educativos				
	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Coop. Sing.	Central	Nunca	Algumas Vezes	Sempre	Coop. Sing.	Central
Situação do mercado lácteo (preço do leite, tendências do mercado interno e externo)	10,3%	0,0%	89,7%	24	7	20,0%	26,7%	53,3%	9	3
Propostas de financiamentos para a produção	27,6%	20,7%	51,7%	19	5	73,3%	13,3%	13,3%	4	0
Assistência Técnica e Extensão Rural (aumentar a qualidade do produto e produtividade do rebanho)	13,8%	0,0%	86,2%	16	17	46,7%	13,3%	40,0%	4	4
Informações para planejar a produção de leite ao longo do ano	27,6%	10,3%	62,1%	18	13	60,0%	13,3%	26,7%	3	4

Figura 2 – Frequência das Informações Recebidas

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se, na Figura 2, que a cooperativa Central participa menos na divulgação das informações do que em relação a cooperativa singular ao disseminar as informações relevantes aos seus públicos de interesse. Isso se explica pelo fato da maior proximidade da singular com o cooperado, além de ser o assessor de comunicação da cooperativa quem sempre participa das reuniões e realiza o papel de comunicador. Neste prisma, a cooperativa singular atua no processo de organização da produção de leite, enquanto a Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados atendidos pelo grupo. Esses argumentos convergem para os relatos das entrevistas:

O papel da central não é realizar a educação cooperativista, o papel prioritário é econômico. Quem faz isso é a singular. A central faz a articulação econômico-administrativa para que o produto do cooperado seja competitivo no mercado. A singular assume o papel mais social realizando a fidelização, prestação de assistência técnica, coloca a disposição os insumos a preços melhores, de representação dos associados junto a Central.

Isto, de fato, pode promover um afastamento, distanciando a cooperativa central dos cooperados. Assim, geram-se algumas consequências, como o não sentimento de pertencimento e o reconhecimento da central por parte dos cooperados como sendo de sua propriedade. Ou seja, eles não se sentem donos da Central, o que pode ocasionar infidelidade, ao enviar sua produção a outra agroindústria que não seja da central. Segundo um dos relatos “é um perigo quando as centrais ficam muito grandes e, estão muito distante do produtor”. A Central deve ter orientação para o mercado, visando satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – através de esforços de comunicação e fidelização (Chaddad, 2006, p.11). A Figura 3 demonstra que essa questão está presente na cooperativa estudada.

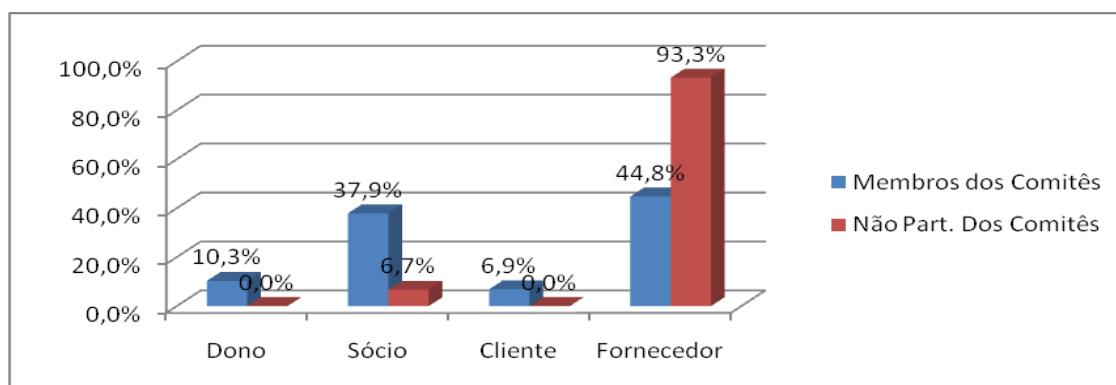


Figura 3 – Relação dos públicos com a Central

Fonte: Dados da Pesquisa

Veja que entre os entrevistados que não participam dos comitês educativos o seu principal sentimento é o de fornecedor (em 93,3% dos casos), enquanto que o restante 6,7% se sente sócio. Percebe-se que os trabalhos realizados pelos comitês educativos geram melhores resultados e sentimentos de pertencimento, no qual verificou-se que 10,3% sentem-se donos da Central, 37,9% como sócio, 6,9% como cliente e 44,8% como fornecedor. Tais dados revelam que o cooperado que está distante do negócio da cooperativa e não participa das reuniões dos comitês educativos sentem menor pertencimento à Central. Segundo Zylberstajn (1994) este distanciamento em cooperativas estruturadas verticalmente, ocorre porque os produtores se posicionam cada vez mais distantes do processo de tomada de decisão dos negócios.

A busca do equilíbrio entre gestão empresarial e social pode amenizar o distanciamento entre a cooperativa e os cooperados, bem como entre o sistema cooperativo e os produtores associados. Uma alternativa segundo relatos dos entrevistados seria

trabalhar a cooperação como sendo uma vantagem para ele (cooperado), um mecanismo de melhoria da vida e da qualidade. Uma dificuldade relacionada a este item é conseguir passar esta ideologia para os novos cooperados que entram na cooperativa. A grande dificuldade é conseguir fazer ao mesmo tempo uma boa gestão empresarial com uma excelente gestão social.

Dessa forma, uma adequada gestão cooperativa deve-se priorizar a formação e educação dos associados para que se reconheçam como donos e usuários dessa forma de organização coletiva, participando ativamente e articulando sua produção de forma a obter maiores benefícios nesse processo de cooperação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas têm uma difícil tarefa no marco de uma concorrência cada vez mais acirrada. De forma permanente têm que convencer os seus cooperados, os quais são simultaneamente donos e fornecedores destes empreendimentos cooperativos, que participar ativamente dos negócios e das atividades da cooperativa é a melhor estratégia, a que lhe brindará maiores vantagens.

A educação cooperativista é uma ferramenta essencial para promover a fidelidade dos cooperados, além de manter uma organização cada dia mais coesa e fiel as suas necessidades (dos cooperados), ao aproximar interesses e necessidades dos cooperados e de suas cooperativas. Para tal, a cooperativa deve se utilizar cada vez mais da comunicação, sendo esta uma estratégia crucial neste processo.

Na organização pesquisada, a comunicação com os cooperados é viabilizada principalmente pelo trabalho de Organização do Quadro Social, através dos comitês educativos os quais têm como finalidade aumentar a participação dos associados, esclarecerem as suas dúvidas, informá-los do que acontece na Cooperativa Singular e na Central, capacitá-los e, também, é um espaço de sugestões e reclamações. Perceberam-se claramente as diferenças de informação, potencialidade produtiva e pertencimento entre aqueles produtores que participam e os que não participam dos núcleos de OQS.

Observou-se, ainda, que a cooperativa Central participa muito pouco das ações dos comitês educativos, embora a maioria dos que participam dessas instâncias, entreguem o seu leite para a Central. Acredita-se que este espaço poderia ser melhor utilizado, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado, sobre as atividades da central, capacitando os produtores para uma melhor produção de leite em qualidade e quantidade que lhes permita ganhar mais mercados. Dessa forma, se promoveria uma articulação mais eficaz e eficiente desta cadeia produtiva, com maiores benefícios para todos os elos da mesma.

Os resultados apontam que embora nas reuniões dos comitês educativos se reconheça que são veiculadas informações que permitem contribuir para a melhoria das condições tecnológicas da produção de leite, não se visualizam impactos tão notáveis nesse sentido. Também, é muito valorizada pelos produtores a importância dos intercâmbios sociais, os quais não formam parte relevante no discurso de OQS. Reconhece-se a influência nos interesses econômicos da produção

dos associados, tais como: assistência técnica, preço do leite, fornecimento de insumos, que são os principais temas abordados nas reuniões. No entanto, só houve menções esporádicas ao tratamento de questões vinculadas com os valores cooperativistas, assim como aparentemente ainda é insuficiente a participação dos cooperados nas questões da gestão do empreendimento coletivo. Um maior planejamento do trabalho de educação cooperativista permitiria superar essas limitações, assim como uma maior participação de atores vinculados tanto à Central, quanto à cooperativa singular.

Conclui-se que o trabalho de Organização do Quadro Social facilita o processo de comunicação entre os atores da cadeia produtiva (produtores, cooperativa singular e central), promovendo maior envolvimento entre os membros, diminuindo o distanciamento, promovendo a socialização, a melhoria dos serviços de assistência técnica, da produção e produtividade dos cooperados. Contudo, trata-se de um trabalho exigente e, portanto, requer adequada gestão profissionalizada e recursos por parte da cooperativa singular, da central e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade.

REFERÊNCIAS

- AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: Tendências Internacionais. In: **Anais do 44º Congresso da SOBER**, Fortaleza, 2006.
- DRAHEIM, G. **Die Genossenschaft als Unternehmungstyp**. Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1955.
- FREITAS, A. F; FREITAS, A. F; SAMPAIO, D. O; MÁXIMO, M. S. Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 45-66, 2010.
- FRANTZ, W. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. **Perspectiva Econômica**, v. 13, n. 39, 1983.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MILAGRES, C.S.F; PINHO, J. B; FERREIRA, P. R. Influências da educação cooperativista na gestão de cooperativas agrárias do estado de Minas Gerais. In: **Anais do 48º Congresso da SOBER**, Campo Grande/MS, 2010.
- SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 495-514, 2014.
- SCHNEIDER, J. O. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (Org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: UNISINOS, 2003, p.13-58.
- VALADARES, J. H. **Estratégias de educação para a cooperação**. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.
- VALADARES, J. H. **Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária**. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). Lavras: UFLA, 1995.
- ZYLBERSTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.
- Revista Desenvolvimento Social Nº 21/01, 2017. (ISSN 2179-6807)

Recebido para publicação em 25 de maio 2017
Aceito para publicação em 22 de julho de 2017